إصدار الشركة
العربية للإعلام
العلمي (شعاع)
القاهرة
ج.م.ع

خلاصات
كتب المدير و رجل الأعمال

www.edara.com

السنة الخامسة
العدد الحادي عشر
يونيه
(حزيران)
١٩٩٧





# إدارة المشروعات

## كيف تنجز مشروعك في حدود الوقت والأداء والميزانية

تأليف: بول ويليامز

إذا كنت تعرف شخصا يستطيع إدارة المشروعات في حدود الوقت المتاح والميزانية المخصصة وتحقيق النتائج المطلوبة، اتصل فورا بمؤلف الكتاب، فهو يقسم أن يعطيك عمولتك عن كل مليون دولار يكسبها من العمل كوكيل أعمال لهذا الشخص لدى كبرى الشركات العالمية. لكن عليك أيضا أن تتحمل جانبا من خسارة كل مشروع يفشل في إدارته. فما رأيك؟

قبل أن ندخل في موضوع إدارة المشروعات علينا أن نحدد ماذا نقصد بكلمة مشروع.

### ما هو المشروع:

كلمة مشروع من أكثر الكلمات تعرضا لسوء الفهم، فهناك من يعتبر مجرد الاستيقاظ في الصباح والذهاب للعمل مشروعا. وهناك من يستهتر بأية مهمة يكلفه بها رئيسه فيعتبرها عملا إضافيا ينجزه إذا اتسع وقته أو يؤجله إذا ضاق الوقت.

أما المعنى الحقيقي لكلمة مشروع فيختلف عن هذا كله.

المشروع هو سلسلة من الأعمال والمهام تتصف بصفات ثلاث:

١- لها هدف مشترك محدد target.

٢- لها تاريخ بداية ونهاية محددين date.

٣- لها ميزانية مخصصة budget.

المشروع عمل لم يحدث من قبل ولا يتكرر مرة أخرى، ولكنه ينتهي بنهاية تاريخه.

ويعتبر المشروع ناجحا إذا:

Getting a Project Done On Time

Managing People, Time, and Results

Paul B. Williams

- حقق الهدف المحدد له وليس أقل.
- أنجز خلال الفترة المحددة له أو أقل.
- تم في نطاق الميزانية المخصصة له وليس أكثر.

إذن أنت تصل إلى عملك ذات صباح لتجد ورقة فوق مكتبك بخط رئيسك: "احضر إلى مكتبي فورا". وإذ تدخل مكتب المدير يشير إليك بالجلوس. وقبل أن تبدأ محاولاتك لتخمين سر استدعاء المدير لك، يفاجئك قائلا: "وصلتني البارحة من قطاع التسويق معلومات خطيرة تشير لتدهور حجم مبيعاتنا بنسبة ٦٠%. لذلك أرى أنه قد حان الوقت لإحداث تغيير استراتيجي بالشركة. وسوف تدير أنت هذا المشروع المقترح. على أن أتسلم منك نتائج محددة بعد ستة أشهر من الآن."

على الفور انطلقت كلمة "موافق" من بين شفتيك، اعتزازا بالثقة التي منحك إياها المدير. ولكن عندما مد المدير يده ليناولك المقدمات المقترحة للمشروع، تسللت إليك بعض أحاسيس الندم على تسرعك بالقبول، خاصة وأنت تستشعر ثقل الأوراق التي تنتقل في تلك اللحظة من يد المدير إلى يدك، ومعها تنتقل المسئولية أيضا. لم تذكر أي من العبارات التي قيلت بعد ذلك، فقد تنقلت عيناك بين الأوراق ووجه المدير، دون وعي منك، حتى وصلت إلى الباب الذي دخلت منه موظفاً عادياً لتخرج منه مدير مشروع.

الآن اهدأ واجلس على مكتبك، وفكر:

## ما أهمية المشروع لشركتك؟

في ظل العالم المتغير الذي تعيشه الشركات والمؤسسات اليوم هناك أسلوبان للإدارة:

**١ـ إدارة التغيير change management:** حيث تحاول الشركة استشراف المستقبل والتحسب له، فتكتشف الفرص السانحة وتحاول اقتناصها وتتجه نحوها، كما تكتشف المخاطر الكامنة وتحاول تجنبها والبعد عنها. لذلك تخطط الإدارة برنامجاً للتغيير، هو عبارة عن عدة مشروعات متتابعة ومتكاملة.

**٢ـ إدارة الأزمات crisis management:** هنا تتعامى الشركة عن كل من الفرص السانحة والمخاطر الكامنة، فلا تنظر أمامها ولو مقدار بوصة واحدة. بل تستمر في عمل ما تعمله دون تطوير، وذلك حتى تفاجئها التغيرات والتقلبات على هيئة أزمات. عندها تلجأ الإدارة العليا لإدارة الأزمات ومحاولات إطفاء الحرائق FIRE FIGHTING. فهناك مثلاً تدهور خطير في المبيعات لم تتنبأ به، أو فرصة عظيمة لم تخطط لها. ولا سبيل للاستجابة لأي من هذه التغيرات إلا بإدارة الأزمات.

بالطبع يمكنك أن تجزم بأن الأسلوب الأول(إدارة التغيير) أفضل من الثاني (إدارة الأزمات).

في الموقف السابق، من الواضح أن مديرك يتبنى الأسلوب الأول، وأنه يقوم بتنفيذ برنامج كبير للتغيير مكون من عدة مشروعات، وأنك قد أصبحت مسئولاً عن إدارة أحدها، عليك الآن أن تسأل نفسك:

## ما أهمية المشروع لك؟

تتنوع المشروعات وتتفاوت أهميتها باختلاف طبيعة عمل الشركة. فبينما تتميز المشروعات داخل الشركات التجارية بقلة عددها وقصر فتراتها وعدم أهميتها، نجد المشروعات داخل شركات المقاولات والإنشاءات، على النقيض من ذلك، كثيرة العدد وطويلة الأجل وعلى درجة كبيرة من الأهمية للشركة.

فإذا كنت تعمل بشركة لا تعتمد على المشروعات non-project-driven-organization فعليك أن تفكر ألف مرة قبل أن تقبل منصب مدير مشروع. فالمشروع في مثل هذه الشركات يواجه عديداً من العقبات، نظراً لعدم تأصل ثقافة إدارة المشروعات بهذه الشركات وسهولة تعرضها للفشل.

أما في الشركات project driven-organization التي تعتمد على المشروعات يعتبر المشروع أفضل فرصة لإبراز مهارات من يتولى منصب مدير المشروع، مع ارتفاع احتمال نجاح المشروع، نظراً لتأصل ثقافة إدارة المشروعات بالشركة. في مثل هذه الشركة احرص على تولي إدارة المشروعات، فدونها لن تحقق نجاحاً يذكر. الآن وقد عرفت متى تقبل تولي إدارة المشروع أو ترفض، اسأل نفسك عن:

## مدير المشروع بين التفويض والتحفيز

عندما تفوض بعض المهام لموظف ما، فإنك تشعر ببعض الراحة لأن بعض الحمل قد انزاح عن كاهلك. أما بالنسبة للموظف، فالتكليف بمهمة من مدير مشروع ـ مثلك ـ يعني حملا إضافيا يأتيه من شخص غير رئيسه NONBOSS، وبالتالي لا يؤثر على راتبه ولهذا فقد ينجزه أو قد يهمله.

ولأنك، في معظم الأحيان، لن تستطيع أن تمنح الموظفين مقابلا ماديا لعملهم بمشروعك، عليك، على الأقل، أن تمنحهم مقابلا معنويا. وذلك بأن تمنحهم متعة رؤية الصورة كاملة. فهذا يحثهم على الإنجاز لأنهم سيدركون كيف تؤدي جهودهم إلى التأثير الفعال على نتيجة المشروع.

## مخاطر المشروع

تنطوي كل المشروعات على نسبة مخاطرة، ولكنها تنطوي أيضاً على عائد أو فائدة تسعى إليها الشركة. إذن كلما زادت مخاطرة المشروع زادت أهميته للشركة، وإلا لم تكن الشركة لتنفذه.

المشروعات أربعة أنواع:

### (١) مشروعات منخفضة العائد/ منخفضة المخاطرة:

هذه المشروعات ليست مهمة بالنسبة للشركة، وسيئة بالنسبة لمستقبلك، فنجاحها لن يلفت الأنظار لك، بينما فشلها يقلل من شأنك أمام رؤسائك.

### (٢) مشروعات مرتفعة العائد/ منخفضة المخاطرة:

افعل أي شيء لتتولى إدارة أحدها،

ولكن هيهات، فمثل هذه المشروعات نادرة تماماً في عالم الأعمال.

**(٣) مشروعات منخفضة العائد/ مرتفعة المخاطرة:** ابتعد عنها، ولا تقبل تولى إدارتها مهما حدث. وإلا فلا تلومن إلا نفسك.

**(٤) مشروعات مرتفعة العائد/ مرتفعة المخاطرة:** تلك هي الغالبية العظمى من المشروعات في بيئة الأعمال المعاصرة، لذلك عليك أن تنمي مهارات إدارة المشروعات لديك. فأنت لا تعرف متى سيكلفك رئيسك بإدارة أحد هذه المشروعات.

## مسئوليات وصلاحيات مدير المشروع

داخل أي منظمة هناك ثلاث علاقات تتحدد على أساسها مواقع الأشخاص ومناصبهم:

**(١) السلطة authority:** هي حق صاحبها في إصدار قرارات واجبة التنفيذ من الآخرين، تتحدد طبقاً لمنصب الشخص.

**(٢) المسئولية responsibility:** هي التزام على صاحبها، وتتحدد طبقاً لدور صاحبها ووظيفته.

**(٣) المؤاخذة على النتائج accountability:** تعني الالتزام بتقديم النتائج للمستويات الإدارية الأعلى للمحاسبة عليها.

تلك هي العلاقات الأساسية داخل أي منظمة. وكل الأفراد يدركون ذلك، فتجد بعضهم يتهربون من المسئولية بحجة أنهم لا يمتلكون السلطة، أو تراهم يفوضون السلطة لأحد الزملاء كي يصبح هو مسئولاً عن النتائج ... وهكذا.

يمكننا القول بأن حظ مدير المشروع من المسئولية والمؤاخذة على النتائج أكبر من حظه من السلطة. كمدير مشروع project manager أنت ترتبط بالنتائج أكثر من الأداء، أما المدير العادي line manager فيرتبط بالأداء أكثر مما يرتبط بالنتائج. ولذلك يكون حظه من السلطة أكبر من حظه من المسئولية والمؤاخذة على النتائج.

نظراً لأن مدير المشروع يملك المسئوليات والأعمال أكثر مما يملك من السلطات والصلاحيات، فهو يعتمد على مهاراته الاتصالية والشخصية أكثر مما يعتمد على مهاراته العملية والفنية.

الآن قد عرفت كل ما ينبغي عن المشروع وموقعك من منظور كلي macro، فقد حان الوقت للتعمق في تفاصيل إدارة المشروع من منظور جزئي micro. ولنبدأ بالتفاصيل الخارجة عن سلطتك ثم ننتقل تدريجياً إلى ما يدخل في نطاق سيطرتك وقدرتك.

## اختيار الموظفين

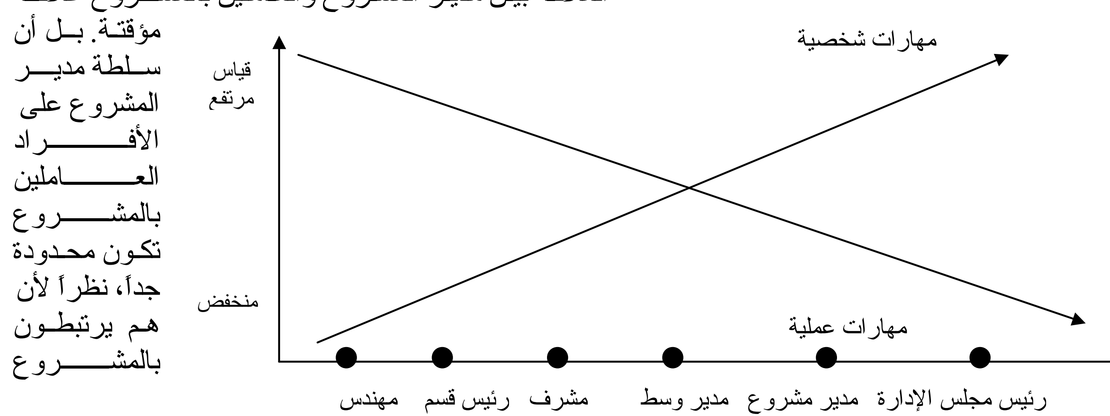
قبل أن تلتقط أنفاسك اللاهثة من قراءة أوراق واقتراحات المشروع، تقفز إلى ذهنك الحقيقة التالية: "لن أستطيع أن أفعل كل هذا بمفردي! عليّ أن استعين ببعض الزملاء. لكن من؟"

كان أسم عبد السميع هو أول من قفز إلى ذهنك، فهو مدين لك بدعوة على الغداء، ولن يرفض لك طلباً. وعندما أخبرته في التليفون أنك تريده لدقائق في مكتبك حضر على الفور، وبدا على أتم استعداد للمشاركة. الوحيد الذي بدأت الشكوك تساوره هو أنت، مرة أخرى، لأنك تعلم جيداً أن المهام التي تفكر في إسنادها إلى عبد السميع أكبر من قدراته بكثير.

"وجدتها! شيرين. أكثر الموظفين خبرة. هي من أحتاجها بالفعل!" هكذا تهتف، تندفع خارجاً من مكتبك. وقبل أن تصل إلى مكتب شيرين، تجدها وسط اثنين من الزملاء يستشيرون رأيها في مهمة ما وهي باعتبارها المشرفة على القسم لا تبخل عليهم بالمساعدة. وقبل أن تكلمها في الموضوع يستدعيها المدير إلى مكتبه. شيرين مشغولة جداً، لأنها من أكفأ موظفي الشركة. هكذا تعود إلى مكتبك وقبل أن ترفع سماعة التليفون لتتصل بأشرف تتناول قرص أسبرين، لأنك تعرف، على الأقل، أكثر من نصف مضمون الحوار الذي سيدور بينكما. فمن المؤكد أن أشرف سيستغل خبرته ومهاراته التي مكنته من الصمود بالشركة لمدة أربعة أعوام كاملة رغم كل عمليات تسريح ورفت الموظفين، إلى أقصى حد. فسوف يعطيك دروساً في إدارة المشروعات، مصحوبة بابتساماته الساخرة، وسيحاول أن يثبت لك أنك لا تصلح لإدارة هذا المشروع وأنه محكوم عليه بالفشل. لكنك تنجح في تجاوز هذه المرحلة من الحديث معه، لتدخل إلى مرحلة "ما الذي سأجنيه إذا عاونتك؟" WHAT'S-IN-IT-FOR-ME فأشرف لا يفعل أي مهمة بدافع من روح التعاون، وما شابه ذلك من شعارات، لكنه محترف، ويعرف جيداً قيمة مجهوده ووقته. يبدو أن أثر الأسبرين بدأ يذهب عنك. لذلك تغادر مكتب أشرف، وتعده بأن ترد على سؤاله في أقرب وقت. لكن كيف ستتصرف معه؟ الآن أنت تدخل إلى مرحلة:

### التفاوض

العلاقة بين مدير المشروع والعاملين بالمشروع علاقة مؤقتة. بل أن سلطة مدير المشروع على الأفراد العاملين بالمشروع تكون محدودة جداً، نظراً لأن هم يرتبطون بالمشروع



بصفة مؤقتة، كما أن لهم مواقعهم ومناصبهم المستقرة بالشركة قبل المشروع وبعده، ونادراً ما تتأثر هذه المواقع بتقييم مدير المشروع لأداء الأفراد - بافتراض أن مدير المشروع ليس هو مديرهم المباشر.

هكذا لا يجد مدير المشروع أمامه سوى استخدام مهارات التفاوض والتحفيز مع العاملين بالمشروع بدلاً من مهارات السيطرة وإصدار الأوامر. وكي تستطيع أن تتفاوض بفاعلية وتحفز العاملين، عليك أن تصنفهم طبقاً لمحورين أساسيين، هما الرغبة في المشاركة والمعرفة الفنية.

**(١) قادرون- راغبون ABLE/WILLING:**
من أفضل موظفين في العالم، ولذلك فهم نادرون جداً، لأن الطلب عليهم يتزايد بشدة، فإذا تواجدت منهم حفنة بشركتك فغالباً ما ستجدهم مشغولين بمشروعات أخرى، وغير متفرغين لمشروعك. هؤلاء لا يحتاجون لإقناع أو تحفيز بل إلى تقدير. حدد لهم المهام والأهداف بوضوح ثم دعهم يعملون.

**تحذير:** كثيراً ما يكون هؤلاء الموظفين أفضل مما تتصور لدرجة أنهم قد يديرون المشروع بدلاً منك.

**تفسير:** لا تشعر بالسعادة. فهذه ظاهرة غير مفرحة بالمرة. فكثيراً ما يعتقد هؤلاء القادرون الراغبون أنهم أفضل منك لإدارة المشروع. وبغض النظر عن كون هذه حقيقة أم مبالغة، فهذا عادة ما يؤدي إلى نتائج سيئة على المشروع وعلى مديره. فقد تطلب من أحد هؤلاء الجهابذة إنجاز عمل ما، فتجده يقدم لك نتيجة مختلفة عما كنت تخطط له، وعندما تقول له: "أنا لم أطلب منك أن تفعل هذا، بل شيئاً آخر."، تجده يجيبك بكل ثقة: "أنا أعرف. لكن أليست هذه النتيجة أفضل مما كنت تريد؟". هنا قد تجد مشروعك يتجه وجهة غير مخططة بالمرة.

لذلك عليك أن توضح لهؤلاء الجهابذة، أكثر من غيرهم، جميع أهداف المشروع بكل دقة، وإلا سيضعوا هم أهدافاً من عندهم.

**(٢) قادرون-غير راغبين ABLE/NOT WILLING:** هؤلاء من أكفأ الموظفين الذين صمدوا أمام حملات الهندرة وتقليص أعداد الموظفين. وهم يحبون التركيز على أنفسهم وعلى مهامهم، ويرفضون تشتيت أذهانهم وجهودهم فيما عدا ذلك. لذلك فهم يتمتعون بقدرة هائلة على التركيز والإنجاز قل أن تجدها في غيرهم. مع هؤلاء يجب أن تستخدم كل ما وسعك من أساليب التفاوض والتحفيز وإدارة الوقت. لكن لا تعتمد عليهم كثيراً، فمن المؤكد أنه سيتم استدعائهم من قبل أحد مديريهم المباشرين لإنجاز مهام أكثر أهمية. وعندها لن يترددوا في ترك العمل بمشروعك.

**(٣) غير قادرين-راغبون NOT ABLE/WILLING:** أما هؤلاء فيحتاجون للتدريب، ويمكن الاعتماد عليهم في التواجد وتكريس الوقت والجهد للمشروع. أما من ناحية الإنجاز فمن الضروري متابعة

# الذات والببغاء

التفاوض والإقناع ليس صعباً، كما يعتقد الكثيرون. يكفي أن تنظر لهذا العدد الهائل من الدبلوماسيين والزعماء وحتى مندوبي المبيعات، لتعرف أن التفاوض فن يتقنه عدد هائل من البشر.

**انظر للأمر من هذه الوجهة:** يتكون كل إنسان من اثنين؛ الأول هو ذاته؛ والثاني هو عقله. فأنت ذاتك كثيراً ما توتي أفعال، يرفضها عقلك. وهذا يعني أن ذاتك تختلف عن عقلك. هكذا كل الناس. فلنعتبر العقل ببغاء يقبع فوق كتف الإنسان، وهو دائم الثرثرة بكل ما تعلمه من مهارات المنطق الاستنباطية والتحليلية. في بعض الأحيان ينجح الببغاء في توجيه سلوك الإنسان. وبعض الأحيان الأخرى يفشل.

الاستراتيجية التفاوضية التي يجب أن تتبعها هي كالآتي:

**(١) اهرب من الببغاوات الماكرة:**

إذا كان لمحادثك ببغاء ماكرة وطويلة النفس فوق كتفه فاهرب من الحوار معها، وخاطب بدلاً منها ذاته. أي تجنب أي حوار منطقي عقلاني، وحدث محاورك عن المصلحة الذاتية التي سيجنيها من وراء المشاركة في المشروع، كالآتي مثلاً:

- "ألا تشعر بالملل من أداء العمل الذي تؤديه كل يوم، ألا تحتاج لاكتساب خبرة جديدة معي في هذا المشروع؟"
- "ألا تعتقد أن هذا المشروع سيكون فرصة جيدة لإظهار مهارتك أمام المدير العام، بدلاً من أن تظل طوال عمرك داخل هذا القسم؟"

**(٢) ضع الببغاوات الصغيرة في القفص:**

إذا وجدت لمحادثك ببغاء صغيرة، راوغها وأمسكها ثم ضعها في القفص، وذلك بأن تتغلب عليه في المناقشة بالحجة والبرهان الدامغ، ومن ثم تستطيع أن تسيطر على عقله (ببغاءه) وتضعه في القفص.

هذا هو ما تدور حوله ببساطة كل نظريات علم النفس والتفاوض، منذ "سيجموند فرويد" وحتى الآن.

أدائهم خطوة بخطوة.

**(٤) غير قادرين-غير راغبين NOT ABLE/NOT WILLING:** هؤلاء كثيرون، لكن من الأفضل ألا يعملوا في مشروعك، فبالإضافة إلى أنهم سيرهقونك في التدريب والمتابعة، من المؤكد أنهم لن يكرسوا لمشروعك الوقت والجهد المطلوبين. بل من الجائز أن يتركوا المشروع في أقرب فرصة سانحة وتحت أي عذر بعد أن يكونوا قد استنفدوا قواك وموارد المشروع.

## تخطيط المشروع

قد تتساءل: "وما حاجتي لتخطيط المشروع. لقد طلب مني المدير أن أدير المشروع لا أن أخططه." كثير من المديرين يقعون في نفس الخطأ، بحجة أن التنفيذ أهم من التخطيط، وأن العمل أهم من الورق.

عليك أن تدرك أن الهدف الحقيقي لتخطيط المشروع ليس التحكم في المستقبل أو تحديد خط سيره بل التحكم في الأفراد وتوجيههم. فالخطة الجيدة هي التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات وتوزعها على المنفذين. وعلى ذلك تكون الخطة الواضحة دليل على وضوح رؤية مدير المشروع تفهمه لأدوار العاملين المشاركين بالمشروع.

## أنواع التخطيط

التخطيط أنواع ثلاثة:

**١- تخطيط استراتيجي:** ويكون على مستوى الشركة ككل، وهو طويل الأجل لمدة خمس سنوات أو أكثر. ويختص بوضعه وتنفيذه مديري العموم، وهيئات الإدارة العليا. يتعلق التخطيط الاستراتيجي بقرارات الاستثمار وتدوير الأرباح وتسعير المنتجات والعلاقات مع الموردين والممولين والعملاء وتخصيص الموارد (وهي تختلف عن إدارة الموارد).

**٢- تخطيط تكتيكي:** ويكون على مستوى الأقسام والفروع، وهو متوسط الأجل وعادة ما يختص بوضعه وتنفيذه مديري الأقسام والأفرع LINE MANAGERS. يتعلق التخطيط التكتيكي بعمليات التسويق ومناورات المنافسة والعلاقات العامة وبعض اعتبارات التشغيل وتعيين الموظفين وقياس الأداء وتقييمه وإدارة الموارد - وليس تخصيص الموارد.

**٣- تخطيط وظيفي:** هنا يأتي دور مديري المشروعات، فهم أصحاب هذا النوع من التخطيط. أفضل أساليب التخطيط الوظيفي للمشروعات هو التخطيط المرحلي قصير الأجل، حيث تخطط كل مرحلة تبعاً لدورة حياة المنتج، فدورك كمدير مشروع يرتكز على أداء فريق المشروع أكثر مما يرتكز على استراتيجية الشركة ككل. ولا ينبغي لك أن تسعى للتأثير على استراتيجية الشركة من خلال مشروعك.

## خطة المشروع

في أبسط معانيها تعني الخطة طريقة السير من نقطة البداية للوصول إلى نقطة النهاية. الخطة هي خريطة التنفيذ، ولوضع خطة سليمة يجب أن يعرف المدير الطريق الممتد من نقطة البداية إلى النهاية، كما يعرف كف يده. أما المناطق التي لا يعرفها فعليه أن يتحسب لها، كأن يضع عليها مثلاً، علامة بهدف الالتفاف حولها بدلاً من الخوض فيها.

تتبع الخطة المرحلية للمشروع دورة حياة المشروع وذلك كالآتي:

**(١) مرحلة تطور الفكرة :** التخطيط في هذه المرحلة يتضمن عمليات العصف الذهني وإدارة الاجتماعات وطرح الأفكار بخصوص المشروع وأساليب التنفيذ المرئية والأهداف الاستراتيجية للمشروع.

**(٢) مرحلة دراسة الجدوى:** وفيها يتم تخطيط التقديرات المبدئية لتكلفة المشروع والعائد المتوقع بعد التشغيل وتكلفة البدائل المتاحة والعوائد منها. بناءاً على نتائج هذه المرحلة تتحدد جدوى المشروع من عدمه. فلنأخذ مثلاً مشروع شراء حق استغلال منجم ذهب. تبدو تلك فكرة رائعة، ولكن بعد إخضاعها لدراسة جدوى سليمة يخبو بريقها شيئاً فشيئاً. فيجب حساب تكاليف البحث والاستكشاف



ثم تكاليف الحفر ثم تكاليف نقل الخامة واستخلاص الذهب منها. هل من الأفضل الاعتماد على تأجير المعدات اللازمة لهذه العمليات من شركة أخرى أم شرائها؟ وبعد هذا كله يجب حساب المخاطرة التي تتعرض لها الشركة إذا ما قررت الحكومة مثلاً إلغاء حق استغلالها دون سابق إنذار. كل هذه الحسابات تدخل ضمن دراسة الجدوى. وفشل حسابات دراسات الجدوى هو السبب في تحقيق عديد من مناجم الذهب لخسائر فادحة.

**(٣) مرحلة التخطيط المبدئي:** يتم فيها تحديد العمليات الأساسية للمشروع وترتيب حدوثها وتوقيتاتها.

**(٤) مرحلة التخطيط التفصيلي:** يتضمن تقسيم العمليات إلى مجموعات من المهام المترابطة وتحديد المختصين بالتنفيذ، بما في ذلك تحديد مواعيد تسليم ومناولة المهام التنفيذية للزملاء.

**(٥) مرحلة التنفيذ:** هل تعتبر التنفيذ مرحلة من مراحل التخطيط؟ بالطبع. فأثناء التنفيذ تظهر الكثير من المواقف والأحداث غير المتوقعة والتي لم يحسب لها حساب في الخطة الموضوعة. لذلك وجب أن يضع مدير المشروع في اعتباره جميع الاحتمالات الممكنة أثناء التنفيذ والتي تتطلب اتخاذ إجراءات تصحيحية، وبناءاً على ذلك يطبع خطة المشروع بسمة المرونة.

**(٦) مرحلة الاختبار والمراجعة:** هنا تحدد سلطات الأفراد المسئولين عن المراجعة وتقرير درجة جودة المنتج. فإذا بدأ الموظفون العمل دون تحديد سلطات وصلاحيات الأفراد المسئولين عن درجة الجودة وضبط المنتج، ستجد كل موظف ينتج قطعاً مختلفة لا تتلاءم مع ما ينتجه زملاؤه، فيخرج المنتج النهائي مشوهاً، متضارب الأجزاء (نفس المعنى ينطبق على الخدمة).

## وسائل تخطيط المشروع

### (١) وسائل التخطيط المبدئي:

#### خريطة "جانت":

تعتبر "خريطة جانت" GANTT CHARTS من أسهل طرق التخطيط المبدئي وأكثرها فعالية. فقد ابتكرها "هنري جانت" أثناء عمله كمدير لمشروعات صناعة الأسلحة أثناء الحرب العالمية الأولى، بغرض توضيح مراحل المشروع للمشاركين والمديرين. الآن يستخدم خبراء الجودة الشاملة خريطة "جانت" في ضبط عمليات الجودة.

تفيد خريطة "جانت" في توضيح المواعيد الاخيرة لإتمام كل مهمة DEADLINE. وهاك طريقة رسمها:

١- اكتب كل المراحل الأساسية للمشروع بالترتيب على الهامش الأيمن لورقة الرسم البياني.

٢- ارسم الفترة الزمنية للمشروع منذ بدايته إلى تاريخ الانتهاء منه، في أسفل الورقة من اليمين إلى اليسار في خط أفقي.

٣- ارسم مستطيلاً أفقياً أمام كل مرحلة من مراحل المشروع يوضح ميعاد بدايته ويمتد إلى ميعاد انتهاءه.

٤- انظر الشكل رقم (٣) بالخلاصة.

٥- (خطوة لم يذكرها "جانت"): للمراحل المترابطة والتي تعتمد على بعضها زمنياً استخدم لوناً واحداً. أما للمراحل المنفصلة عن بعضها فاستخدم ألواناً مختلفة.

### (٢) وسائل التخطيط التفصيلي

#### خرائط تدفق المهام:

إذا اعتبرنا خريطة "جانت" منظاراً مكبراً لمراحل وعمليات المشروع، فإن خرائط تدفق العمليات تصبح الميكروسكوب (المجهر) الذي نرى من خلاله أدق تفاصيل تلك المراحل والعمليات. فعلى حين تبين خريطة "جانت" الامتداد الزمني لكل مرحلة وكل عملية وتوضح علاقة الترابط بينها، فإن خرائط تدفق المهام تمنحك المزيد من التفاصيل. خرائط التدفق تقسم العمليات إلى مهام وتوضح لك متى يجب أن تبدأ كل مهمة ومتى يجب أن تنتهي، وماهو خط سير هذه المهام والأهداف التي يجب أن تحققها.

يمكنك رسم خريطة تدفق المشروع بسهولة، كالآتي:

١- قسم العمليات الأساسية للمشروع إلى مهام.

٢- ارسم مستطيلات واكتب داخل كل منها مهمة واحدة، تبعاً لترتيب كل مهمة.

٣- اكتب اسم القائم بالمهمة، وتاريخ الاستلام وتاريخ الإنتهاء المحدد له.

٤- ارسم سهماً يخرج من مستطيل المهمة ليدخل في مستطيل المهمة التالية لها- الذي يحتوي بدوره على أسم متسلم المهمة ومواقيتها.

٥- كرر نفس الشيء مع كل مهمة.

٦- ارسم أسفل خريطة التدفق الفترة الزمنية للمشروع وقسمها طبقاً لكل مهمة.

#### ملاحظات:

(١) أثناء مرحلة التنفيذ احرص على عقد اجتماعات لمراجعة سير خريطة التدفق. وذلك كي تكتشف الاختناقات المحتملة قبل وقوعها وفي بداية حدوثها.

(٢) خريطة التدفق أكثر تعقيداً وتشابكاً من خريطة "جانت"، فلا تيأس! لكن أيضاً لا تحاول أن تجعل خريطة التدفق أقل تعقيداً، فقط حاول أن تجعلها أكثر وضوحاً وانسيابية.

(٣) دع خريطة التدفق تتعقد وتتشابك، حتى تصبح توقيتاتها يومية، وتحتل مكانها في خريطة يومك DAY PLANNER، وبذلك تتمكن من متابعة تنفيذها يومياً. فالخطة لا تفشل إلا نتيجة لعدم متابعتها، وعدم اكتشاف الاختناقات المحتملة في توقيت مبكر.

(٤) توضح خريطة التدفق للمشاركين مدى اعتماد المشروع على جهودهم وضرورة انجاز مهامهم في المواقيت المحددة لها بالضبط، وإلا تعرض المشروع كله للخطر.

وبذلك فلخرائط التدفق أيضاً وظيفة تحفيزية بجانب وظيفتها التخطيطية.

## إدارة موارد المشروع

تخصص الشركة للمشروع موارد ثلاثة، هي:

- **موارد مالية.**
- **أفراد ومعدات (أداء).**
- **وقت.**

كمدير مشروع ستدرك بسرعة أن هذه الموارد الثلاثة إنما هي قيود ثلاثة تكبلك أكثر مما تسهل حركتك. فالإدارة العليا قد حددت الموارد المالية المخصصة للمشروع، ولتنس أنه بمقدورك أن تحصل على جنيه واحد فوق الميزانية المحددة لك. أما الأفراد والمعدات التي يدعون توفيرها لك، فهم تحت رحمة مديري الوسط (مديري الفروع والأقسام) الذين يعتبرونك مديراً مؤقتاً أو مزاحماً يستخدم موظفيهم ومعداتهم.

لكن ماذا عن الوقت؟

الوقت هو المورد الوحيد الذي يقع تحت سيطرتك. وبواسطة الوقت عليك أن تتعلم كيف تفسح لنفسك الطريق وسط هذه القيود.

لكن يبدو أن الأمر يزداد تعقيداً

## إدارة الوقت

لقد قال أحدهم ذات مرة: "الوقت هو المورد الوحيد المتاح لكل الناس بالمجان." لكن من المؤكد أن هذا الرجل لم يدر مشروعاً في حياته. فأنت تصل الشركة مبكراً، وتقرر تخصيص ساعتين لوضع خريطة تدفق تفصيلية للمشروع الذي كلفت به. يقاطعك جرس الهاتف بعد أقل من نصف ساعة فالسكرتيرة تذكرك بميعاد اجتماع مواصفات الأجهزة الجديدة.

ساعة من الاجتماع لم تكن كافية للزملاء، فهم مازالوا يناقشونك في أمر ما، وعندما تفرغ منهم، تنتظرك كمية من البريد والمستندات التي تمتص معظم اهتمامك. عندما تفرغ من كل هذا تصبح الثامنة صباحاً مجرد فكرة باهتة في ذاكرة اليوم الذي قارب على الانتهاء. لقد أصبح الوقت أيضاً أحد القيود، بدلاً من كونه أهم الموارد. فماذا تفعل؟

## المقايضة بين القيود الثلاثة

كاستراتيجية عامة: لا تكسر المورد الثابت، اكسر القيد المرن.

اجلس مع مديرك وافهم منه ثقل كل قيد، ودرجة ثبات كل مورد أو مرونته.

اطرح عليه الأسئلة التالية:

**هل لابد أن ينتهي المشروع في الوقت المحدد؟**

**ماذا يحدث لو تخطينا حاجز الوقت؟**

**هل لابد أن يتم المشروع في حدود الميزانية المحددة؟**

**ماذا يحدث لو تخطينا الميزانية؟**

**هل لابد أن نسلم النتائج والمواصفات؟**

**ماذا يحدث لو لم نتمكن من توفير بعض هذه المواصفات؟**

### ١-إذا كان الوقت ثابت:

إذا أيقنت أن الوقت هو أكثر موارد المشروع ثباتاً، التزم به وضحي بالموارد المالية والأداء، في سبيل إنجاز المشروع في الوقت المحدد. اعمل ساعات عمل إضافية، وتأكد أن العمل يسير وفقاً للخطة الزمنية. لا تتردد في المطالبة بمزيد من الموارد المالية أو الأفراد والمعدات إذا ما واجهتك أية اختناقات في الوقت.

### ٢- إذا كانت الموارد المالية ثابتة:

راجع بنود الميزانية بدقة. لا تنفق مليماً واحداً خارج هذه البنود. تخفف من قيدي الوقت والأداء. أطلب المزيد من الموظفين، وابذل مزيداً من الجهد كي لا تتجاوز حدود الميزانية.

### ٣- إذا كان الأداء والمواصفات ثابتة:

التزم تماماً بتسليم نتائج المشروع بنفس المواصفات المطلوبة، حتى لو اضطررت للسهر في مكان العمل، وتجاوزت الميزانية والوقت المحددين.

## إدارة الوقت

تناولنا مسألة إدارة الوقت حتى قتلناها بحثاً، لكن المسألة ليست مسألة إقناع بأهمية الوقت وضرورة تنظيمه، بل هي مسألة تحويل هذه القناعة إلى فعل. انظر للأمر هذه الوجهة: إدارة الوقت هي تماماً مثل الإقلاع عن التدخين أو إتباع رجيم معين، أنها مسألة ممارسة وليست مسألة كلام؛ مسألة تطبيق وليست مسألة رغبة. إدارتك لوقتك بفاعلية تتأصل فيك حتى تصبح عادة لديك.

### الجذور

"لن تشاهد التليفزيون، إلا بعد أن تفرغ من كتابة الواجب المدرسي." هكذا علمنا آباؤنا إدارة الوقت، ونحن صغار. بعد ذلك أصبح من الطبيعي لديك أن تنجز واجبك المدرسي قبل موعد برنامجك المفضل بالتليفزيون.

لكن ما لم يقله الوالدان لك هو: "حسناً، فلنر جدول مهامك التفصيلية، ولنخططها معاً."

ما تعلمناه في بيوتنا وفي مدارسنا وفي شركاتنا هو "كيف ننجز." لكننا لم نتعلم "كيف نخطط." لقد تعلمنا كيف نستخدم وقتنا، لا كيف نديره. والآن كفانا بحثاً في جذور إدارة الوقت لننطلق إلى اكتساب مهارات إدارة الوقت.

## مهارات إدارة الوقت

### الأولويات:

إذا كانت الأولويات أولى، كما يقول "ستيفن كوفي". فأولاً ما هي الأولويات؟

ليس هناك أولويات. فالأولوية والأسبقية ليست أشياء في حد ذاتها بل هي علاقة بين شيئين أو أكثر. فإذا كنت تظن مثلاً أن إنقاذ منزلك من الحريق يعد أولوية رقم ١، فإنه ينزلق إلى رقم ٢ إذا تحتم عليك إنقاذ أطفالك بداخله، وينزلق إلى المرتبة الثالثة إذا كنت مقيداً إلى ديناميت مشتعل الفتيل، وهكذا.

لذلك عليك أن تنظر لمهامك وأنشطتك نظرة كلية ثم تحدد لكل مهمة توقيتها وترتيبها ضمن هذه المجموعة.

## جدول أعمال اليوم:

من المفيد أن تكتب جدول عمل يومي، ثم تعود نفسك أن تنجزه وتلتزم به بنداً بنداً، مع التأشير أمام كل مهمة بملاحظاتك عنها. دون ذلك قد يصبح من المستحيل إدارة أي مشروع بنجاح.

قدر الوقت الذي يمكن أن تستغرقه كل مهمة، ثم وزع مهامك على جدول أعمال اليوم، مع مراعاة مواقيت إنهاء المهام. إذا وجدت جدولك مشحوناً بشدة لا تسلم أمرك، وتبدأ بالتنفيذ، فعندها تكون فرصتك للنجاح أقل من فرصتك للفشل. الحل هو أن تفوض بعض المهام لغيرك من الزملاء، أو أن تناقش إزاحة توقيت إنهاء المشروع إلى الأمام قليلاً مع مديرك. كل ما يلزمك لإقناع المدير هو تواجد جدول أعمالك اليومي المنظم معك.

## احفظ وقتك من السرقة:

لنقل أنك تخطط جدول أعمال اليوم، وتوزع أنشطتك بالساعة والدقيقة والساعة. أو فلنقل أنك تخطط ميزانيتك بعد أن قبضت راتبك. وبعد أن تحدد الضروريات التي ستشتريها والكماليات التي لن تشتريها، تجد أحد أصدقائك يضع يده في جيبك ويتناول بعضاً من نقودك وينصرف، ثم يأتي أحد أقاربك ليأخذ كمية أخرى ويمضي، وهكذا. هل تتوقع أن يتبقى لك أية نقود لتنفذ خطتك المالية؟ بالطبع لا! فأنت متساهل جداً لدرجة التفريط في المسائل المالية. هكذا الحال في جدول أعمالك اليومي إذا سمحت للأشياء غير المحسوبة بسرقة وقتك، ستضطر لترك عديد من المهام والأنشطة المخططة دون إنجاز. لا نقصد أن تغلق باب مكتبك في وجه الزملاء الذين يطلبون مساعدتك، بل قدم المساعدة بالشكل الذي لا يضر خطتك. يمكنك أن تعرض البدائل التالية:

- "ما الذي سيحدث إذا لم أتمكن من مساعدتك في الحال؟"

- "ما المدة التي تحتاجها من وقتي لمساعدتك في طلبك؟"

- "سأفرغ من مهمتي الحالية الساعة الثانية. أستطيع عندها أن أساعدك حتى الساعة الثالثة، هل يلائمك هذا؟"

كما رأينا، يجب أن يتصف مدير المشروع بجميع الخصائص القيادية والإدارية التي يتناولها علم الإدارة المعاصر، لذلك بدأ أسلوب إدارة المشروعات يحتل مكانة مرموقة داخل الشركات والمنظمات التي تسعى نحو التطوير من خلال منهج قيادة التغيير.

# فهرس الخلاصة


ما هو المشروع:............................................ ١
ما أهمية المشروع لشركتك؟...................... ٢
ما أهمية المشروع لك؟............................ ٢
مخاطرة المشروع....................................... ٢
مسئوليات وصلاحيات مدير المشروع........ ٣
اختيار الموظفين ............................................ ٣
التفاوض ................................................ ٣
(١) قادرون- راغبون ABLE/WILLING : ٤
تخطيط المشروع........................................... ٥
أنواع التخطيط......................................... ٥
خطة المشروع.......................................... ٥
وسائل تخطيط المشروع............................. ٦
(١) وسائل التخطيط المبدئي:.................... ٦
خريطة "جانت":....................................... ٦
(٢) وسائل التخطيط التفصيلي .................. ٦
خرائط تدفق المهام:................................. ٦
ملاحظات:............................................. ٦
إدارة موارد المشروع................................... ٧
إدارة الوقت.................................................. ٧
المقايضة بين القيود الثلاثة ....................... ٧
١-إذا كان الوقت ثابت:........................... ٧
٢- إذا كانت الموارد المالية ثابتة:.............. ٧
٣- إذا كان الأداء والمواصفات ثابتة:.......... ٧
الجذور ................................................... ٧
مهارات إدارة الوقت.................................. ٧
الأولويات:............................................... ٧
جدول أعمال اليوم: ..................................... ٨
احفظ وقتك من السرقة:.............................. ٨


# بيانات الكتاب


**Title: Getting a Project Done on time.**

**Author: Paul B. williams.**

**Publisher: AMACOM.**

**Pages: 169.**

**ISBN: 0-8144-0284-4.**

**Date: 1996.**